

ESTRATEGIA - "PERFORMANCE", PARADIGMA O PARADOJA?

Jorge Júlio Landeiro De Vaz
Universidade Técnica de Lisboa

El problema de la investigación, se relaciona con la cuestión central y paradigmática de la teoría de la gestión estratégica en la cual la estrategia influye en la "performance". Los trabajos empíricos realizados en el dominio de la relación estrategia-"performance", no han llegado a revelarse en general concordantes entre sí y con la teoría. Al apreciar este problema, con un enfoque dirigido hacia la empresa bancaria, tuvimos en cuenta su naturaleza y especificidad competitiva, en relación a las opciones mercado-producto más características de banca minorista y banca mayorista. La indagación de la relación de la estrategia con la "performance" determinó la paradoja de que la estrategia (mercado-producto), no parece, "ceteris paribus", influenciar directa y significativamente la "performance" de la empresa bancaria.

The problem of the investigation is attached to the paradigmatic and central question of the strategic management theory, in which, that strategy influences performance. The empiric work realized in the field of strategy-performance relationship, didn't reach accordance among them and with theory. When we analysed this problem we focused on the banking sector with its competitive specificity, related to the most featured product-market strategies of retail banking and wholesale banking. The results of this indagation about strategy-performance relationship determined a paradox that the product- market strategy, doesn't seem, other things equal, to influence the banking firm performance.

PALABRAS CLAVE: Estrategia; Resultados; Bancos.

KEYWORDS: Strategy; Performance; Banks.

1.INTRODUCCIÓN

Porter, en la interpretación que realizó del paradigma fundamental de la I.O.(Organización industrial) o de la E.I.(Economía Industrial), atribuyó a la estrategia un papel esencial en la conducta como determinante de la "performance"(1):



Fig^a 1

Fuente:Porter, M.E., Academy of Management Review, 1981, vol.6, n^o4, p.616.

Como subraya el profesor Manuel Ortigueira(2), "el paradigma se refiere a un conjunto de hipótesis fundamentales y críticas con base en las cuales se pueden desarrollar teorías y modelos con un nivel más elevado de especificación. El paradigma, en resumen, consiste en un esquema global que se fundamenta en toda una serie de hipótesis básicas sobre los cuales cada época científica marca las direcciones de investigación más favorables".

En este sentido, Porter adoptó la perspectiva "behaviorista" del paradigma "structure-conduct-performance", según el cual la "performance" está determinada por la estructura de la industria y por la conducta de la empresa. Porter define conducta "en términos de política, que puede ser vista como las dimensiones económicas de la estrategia de la empresa" (3).

El problema de la investigación , se relaciona con la cuestión central y paradigmática de la teoría de la gestión estratégica en la cual estrategia influye en la "performance".

Los trabajos empíricos realizados en el dominio de la relación estrategia-"performance", no han llegado a revelarse en general concordantes, entre sí y con la teoría, en los resultados obtenidos. En

función de eso, Jemison ha sostenido que la co-variación de la estrategia y de la "performance" es una cuestión importante y no resuelta(4).

Al apreciar este problema, con un enfoque dirigido hacia la empresa bancaria, tuvimos en cuenta su naturaleza y especificidad en que los conceptos de estrategia y "performance" exigen definiciones ajustadas a los objetivos de la investigación.

La indagación de la relación de la estrategia con la "performance" se planteó en forma de refutación de la teoría; de acuerdo con Popper, las pruebas empíricas no sirven para dar soporte a teorías sino sólo, para refutarlas(5). Esta perspectiva determino en primera análisis la siguiente hipótesis:

-La estrategia (mercado-producto) no parece ,"ceteris paribus", influenciar directa y significativamente la "performance" de la empresa bancaria.

2.DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA BANCARIA.

Las dimensiones competitivas más características de las instituciones de depósito son la dimensión y la orientación producto-mercado, Ballarín(6); Lagares (7); Azofra et al (8).

El profesor E. Ballarín (6) , con base en un pormenorizado análisis de los cambios del sector bancario, agrupa las modalidades de comportamiento en torno a tres dimensiones estratégicas básicas :

- estrategia de producto mercado.
- valor creado por la estrategia.
- ámbito territorial de actuación.

La estrategia de producto-mercado define las formas extremas de conducta, ampliamente tratadas en la bibliografía bancaria:

- La banca universal
- La banca especializada

J. A. Trujillo, C. Cuervo Arango y F. Vargas (9) , en el análisis que efectuaron sobre el sistema financiero español propusieron definir el ámbito de la estrategia de las empresas bancarias utilizando el criterio producto-mercado, definiendo dos grupos estratégicos: la banca mayorista, especializada en clientes de dimensión superior y necesidades complejas y la banca minorista, que presta sus servicios a numerosos clientes de pequeña dimensión y con necesidades financieras sencillas.

La incorporación a uno u otro grupo se efectuará en función de indicadores del tipo:

- recursos por oficina.
- operaciones en el interbancario.
- operaciones con personas físicas.
- estructura del activo y pasivo del balance.

En este sentido, el banco mayorista vendría caracterizado por un mayor volumen de recursos por oficina, posición deudora en los mercados interbancarios, mayor peso relativo de las operaciones internacionales y menor proporción de depósitos en cuenta corriente sobre el total de recursos ajenos captados por la entidad.

La estrategia corporativa de una entidad bancaria es el resultado de tomar decisiones mercado-producto, en tres frentes:

- Funciones a ofrecer.
- Clientes a atender, y
- Zona geográfica a servir.

Con arreglo a las opciones mercado-producto, los bancos pueden ser clasificados de acuerdo con dos tipologías: Una que distingue los bancos en Universales y Especializados (10) y otra que clasifica los bancos con Estrategia Mayorista o Minorista(11).

Los bancos universales se caracterizan por ofrecer muchas funciones a grupos muy diferentes de clientes, o sea, que trabajan con todo tipo de clientes.

Por bancos universales, Canals (10) entiende aquellas entidades que desarrollan un conjunto de actividades que incluyen la banca minorista y la banca de empresas a todos los niveles. Aquí incluye los bancos comerciales que optaron claramente por la universalización de actividades y que, además, no se ponen limitaciones geográficas. Incluye también los bancos de inversión, que pueden

desarrollar actividades de banca minorista, enfocando algunos segmentos como las empresas medias y las familias de rendimiento medio-alto.

La banca especializada generalmente se organiza para promover el desarrollo económico regional, para financiar la innovación tecnológica en industrias específicas o como instituciones centrales de bancos de depósitos, ofreciendo un reducido número de funciones a grupos específicos de clientes.

La banca mayorista se orienta fundamentalmente con los sectores gubernamental y empresarial, grandes empresas, muchas veces multinacionales, promoviendo generalmente operaciones de montante elevado.

La banca minorista puede orientar su estrategia en el mercado de particulares, en el comercio local o en el pequeño negocio, promoviendo grandes volúmenes de transacciones de pequeño montante.

Aunque algunas instituciones continúen especializándose en banca mayorista o banca minorista, no existe un sistema completamente separado de banca mayorista o banca minorista. La mayor parte de los grandes bancos combinan la actividad minorista con la mayorista (11).

Frente a estas definiciones parece posible fundir las dos tipologías, la banca universal es necesariamente minorista y mayorista (estrategia de diversificación), y la banca con estrategia de especialización puede caracterizarse por ser minorista o mayorista.

Resumiendo:

A.- Universal- Diversificada (minorista + mayorista)

B.- Especializada:

B1- Minorista.

B2- Mayorista

3.METODOLOGÍA

Esta investigación , se coloca en el plan de las causas de superior "performance" financiera en un dado período de tiempo, luego como problema cross-section(12). Se reconoce la competición empresarial como compleja y situacional-específica, cada empresa es única, cada industria es única y cada período de tiempo es único también (13).

El cuadro metodológico de la investigación se caracteriza por:

1. Tipo-causal.
2. Objetivo-Test de hipótesis.
3. Unidad de análisis: empresa bancaria
4. Horizonte temporal- "cross-section"

La población objeto ha sido definida por la totalidad de los bancos a operar en el mercado Português, durante el período en estudio 1990-1994.

Las muestras anuales difieren puntualmente de la población objeto, porque atendiendo a la naturaleza de los datos de los balances, se ha optado por trabajar con valores medios anuales lo que implica que cada banco, sólo pueda ser incluido en las muestras después del 2º año de actividad. La aplicación de este criterio origina la constitución de cuatro muestras relativas a 1991,1992,1993 y 1994.

El cálculo econométrico y estadístico ha sido efectuado con utilización del "package" S.P.S.S.(Statistical package for social sciences)

LA VARIABLE DEPENDIENTE

La variable dependiente representa la "performance" o el desempeño económico de la empresa bancaria y tiene expresión financiera.

R.O.A.(return on net assets) es el indicador de "performance" más significativo en la industria bancaria y es de los indicadores más frecuentemente utilizados,(14).

En este ratio adoptamos, en el numerador,el concepto de la A.P.B.(Asociación Portuguesa de bancos) de Resultado bruto de explotación, que se aproxima del de cash-flow. La composición del ratio esta formada por las siguientes cuentas del plan de cuentas del sistema bancario:

(69 Resultado del ejercicio + 68 Impuestos sobre los lucros del ejercicio + 78 Amortizaciones del ejercicio + 79 Provisiones del ejercicio) / Activo medio líquido.

VARIABLES DE ESTRATEGIA PRODUCTO-MERCADO

Como hemos visto banca mayorista y banca minorista son dos formas extremas del negocio bancario.

A) Estrategia Mayorista

Seleccionamos tres indicadores que caracterizan de forma diversa la estrategia mayorista:

1º El ratio de los provechos de servicios bancarios sobre los provechos totales (15) y (16).

(82 Comisiones-71 Comisiones + 83 Lucros en operaciones financieras- 72 Perjuicios en operaciones financieras + 89 Otros provechos de explotación) / Margen ordinario

2º El ratio recursos sobre oficinas también es un indicador de estrategia mayorista (17).

3º La posición deudora en el mercado interbancario también es un indicador de estrategia mayorista(9).

B) Estrategia Minorista

Del mismo modo seleccionamos tres indicadores representativos de la estrategia minorista:

1º Una estrategia minorista es fundamentalmente una red de distribución extensa(nºde oficinas) (15).

2º Depositos a la vista/Pasivo es también un indicador representativo de estrategia minorista(9).

3º El ratio de Depositos/Activo medio , (17) y (18) es un indicador representativo de la estrategia minorista.

MÉTODOS ESTADÍSTICOS

En el sentido de alcanzar los objetivos de la investigación y testar la hipótesis formulada, serán utilizados sucesivamente los siguientes métodos estadísticos:

1. Análisis de correlación lineal, para apreciación de la fuerza o grado de asociación lineal entre pares de variables.

2. Análisis factorial de los componentes principales, como modo de identificación de nuevas variables, pero sin pérdida significativas de información.

3. Análisis de regresión lineal múltiple, como modo de identificación de dependencia estadística entre variables utilizada en paralelo, con relaciones de causalidad establecidas teóricamente.

4.RESULTADOS

ANÁLISIS DE CORRELACIÓN LINEAL

El análisis de la correlación de los seis indicadores de estrategia con la variable de "performance" seleccionada RONA, ha revelado una débil asociación lineal en las cuatro muestras.

Los indicadores de la estrategia minorista revelan una correlación positiva fuerte entre si y con una correlación negativa fuerte con los indicadores del mercado monetario y de recursos por oficina.

El indicador gros, que representa el peso de los provechos de los servicios en los provechos totales de los bancos, tiene sin embargo una asociación débil en general con los otros indicadores eastratégicos y con señal contradictorio y variable en las diferentes muestras; Parece tener un comportamiento autónomamente caracterizador de la estrategia minorista.

CUADRO 1

MATRIZ DE CORRELACIÓN-1991

Correlations: BALCOES REC_BAL MERC_M DEPT_AM GROS DEP_PAS RONA

BALCOES	1.0000	-.2819	-.5816**	.6684**	.2558	.4626*	-.0497
REC_BAL	-.2819	1.0000	.3126	-.4846*	-.0830	-.5252*	-.0283
MERC_M	-.5816**	.3126	1.0000	-.5567**	-.0932	-.3807	-.0908
DEPT_AM	.6684**	-.4846*	-.5567**	1.0000	.1489	.7422**	-.1175
GROS	.2558	-.0830	-.0932	.1489	1.0000	.2754	-.2123
DEP_PAS	.4626*	-.5252*	-.3807	.7422**	.2754	1.0000	-.1630
RONA	-.0497	-.0283	-.0908	-.1175	-.2123	-.1630	1.0000

N of cases: 31 1-tailed Signif: * - .01 ** - .001

" ." is printed if a coefficient cannot be computed

CUADRO 2

MATRIZ DE CORRELACIÓN-1992

Correlations: BALCOES REC_BAL MERC_M DEPT_AM GROS DEP_PAS RONA

BALCOES	1.0000	-.1941	-.3055	.6513**	.2434	.4872*	-.0334
REC_BAL	-.1941	1.0000	.2915	-.3633	-.1605	-.3986	-.0275
MERC_M	-.3055	.2915	1.0000	-.3918	.1390	-.3141	.0348
DEPT_AM	.6513**	-.3633	-.3918	1.0000	.0262	.7705**	-.1339
GROS	.2434	-.1605	.1390	.0262	1.0000	.1554	-.1327
DEP_PAS	.4872*	-.3986	-.3141	.7705**	.1554	1.0000	-.1309
RONA	-.0334	-.0275	.0348	-.1339	-.1327	-.1309	1.0000

N of cases: 33 1-tailed Signif: * -.01 ** -.001

". " is printed if a coefficient cannot be computed

CUADRO 3

MATRIZ DE CORRELACIÓN-1993

Correlations: BALCOES REC_BAL MERC_M DEPT_AM GROS DEP_PAS RONA

BALCOES	1.0000	.2060	-.0355	.5584**	-.1014	.2943	.0299
REC_BAL	.2060	1.0000	-.1600	.1740	.0519	-.2134	-.3657
MERC_M	-.0355	-.1600	1.0000	-.3236	.2258	-.1455	.0376
DEPT_AM	.5584**	.1740	-.3236	1.0000	-.4584*	.4977*	.0037
GROS	-.1014	.0519	.2258	-.4584*	1.0000	-.3145	-.1945
DEP_PAS	.2943	-.2134	-.1455	.4977*	-.3145	1.0000	.1455
RONA	.0299	-.3657	.0376	.0037	-.1945	.1455	1.0000

N of cases: 33 1-tailed Signif: * -.01 ** -.001

". " is printed if a coefficient cannot be computed

CUADRO 4

MATRIZ DE CORRELACIÓN-1994

Correlations: BALCOES REC_BAL MERC_M DEPT_AM GROS DEP_PAS RONA

BALCOES	1.0000	-.3184	-.4134*	.5733**	-.1768	.3843*	-.0572
REC_BAL	-.3184	1.0000	.1485	-.3625	.1819	-.4896**	-.2235
MERC_M	-.4134*	.1485	1.0000	-.4692*	.2025	-.2783	-.0160
DEPT_AM	.5733**	-.3625	-.4692*	1.0000	-.3687*	.6642**	-.1359
GROS	-.1768	.1819	.2025	-.3687*	1.0000	-.2731	-.0570
DEP_PAS	.3843*	-.4896*	-.2783	.6642**	-.2731	1.0000	-.0205
RONA	-.0572	-.2235	-.0160	-.1359	-.0570	-.0205	1.0000

N of cases: 40 1-tailed Signif: * -.01 ** -.001

". " is printed if a coefficient cannot be computed

ANÁLISIS FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPALES

El análisis factorial de los componentes principales ha sido aplicada a los seis indicadores estratégicos atrás identificados con el objetivo de reducción de variables a analizar sin pérdida significativa de información.

MUESTRA 1 (1991)

1º TESTS DE VALIDACIÓN DE LA MATRIZ DE CORRELACIÓN PARA EXTRACCIÓN DE FACTORES

Kaiser-Meyer- Olkin measure of sampling adequacy= 0,74 (Valor superior al mínimo acceptable 0,5)

Esta estadística compara las correlaciones observadas con las estimativas de correlación entre los componentes principales.

Bartlett test of sphericity=65,31, Signif.=0,00000

2º EXTRACCIÓN DE COMPONENTES PRINCIPALES

Ante los valores presentados y de acuerdo con el criterio de Kaiser se excluyen los componentes cuyos valores propios sean inferiores a la unidad; siguiendo este criterio se extrayó un factor que explica el 51,7% de la varianza.

FACTOR 1-FAC911- Estrategia minorista versus Estrategia mayorista

CUADRO 5

---- FACTOR ANALYSIS ----

Extraction 1 for Analysis 1, Principal-Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
BALCOES	1.00000	* 1	3.10315	51.7	51.7
REC_BAL	1.00000	* 2	.97538	16.3	68.0
MERC_M	1.00000	* 3	.85243	14.2	82.2
DEPT_AM	1.00000	* 4	.51276	8.5	90.7
GROS	1.00000	* 5	.37346	6.2	97.0
DEP_PAS	1.00000	* 6	.18281	3.0	100.0

PC Extracted 1 factors.

MUESTRA 2 (1992)

1º TESTS DE VALIDACIÓN DE LA MATRIZ DE CORRELACIÓN PARA EXTRACCIÓN DE FACTORES

Kaiser-Meyer- Olkin measure of sampling adequacy= 0,64 (Valor superior al mínimo acceptable 0,5)

Esta estadística compara las correlaciones observadas con las estimativas de correlación entre los componentes principales.

Bartlett test of sphericity=60,47, Signif.=0,0000

2º EXTRACCIÓN DE COMPONENTES PRINCIPALES

Fueron extraídos dos factores que explican el 65,1% de la varianza:

FACTOR 1-FAC921- Estrategia minorista versus Estrategia mayorista

FACTOR 2-FAC922-Recurso al mercado monetario y fuerte componente de prestación de servicios

En cuanto que el 1º factor separa los bancos con orientación de minorista de la estrategia mayorista, el 2º factor atribuye a los bancos con orientación minorista una vocación mixta o diversificada minorista y mayorista.

CUADRO 6

---- FACTOR ANALYSIS ----

Extraction 1 for Analysis 1, Principal-Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
BALCOES	1.00000	* 1	2.76017	46.0	46.0
REC_BAL	1.00000	* 2	1.14568	19.1	65.1
MERC_M	1.00000	* 3	.85262	14.2	79.3
DEPT_AM	1.00000	* 4	.64980	10.8	90.1
GROS	1.00000	* 5	.42140	7.0	97.2
DEP_PAS	1.00000	* 6	.17033	2.8	100.0

PC Extracted 2 factors.

---- FACTOR ANALYSIS ----

Varimax Rotation 1, Extraction 1, Analysis 1 - Kaiser Normalization.
 Varimax converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	FACTOR 1	FACTOR 2
DEPT_AM	.89151	-.11780
DEP_PAS	.84722	.02549
BALCOES	.75698	.16188
REC_BAL	-.57117	-.03737
GROS	.22221	.89623
MERC_M	-.54585	.54891

MUESTRA 3 (1993)

1º TESTS DE VALIDACIÓN DE LA MATRIZ DE CORRELACIÓN PARA EXTRACCIÓN DE FACTORES

Kaiser-Meyer- Olkin measure of sampling adequacy= 0,66 (Valor superior al mínimo acceptable 0,5)

Esta estadística compara las correlaciones observadas con las estimativas de correlación entre los componentes principales.

Bartlett test of sphericity=62,83, Signif.=0,00000

2º EXTRACCIÓN DE COMPONENTES PRINCIPALES

Han sido extraídos tres factores explicativos del 75,9% de la varianza:

FACTOR 1- FAC931-Estrategia minorista

FACTOR 2-FAC932-Mercado monetario y prestación de servicios

FACTOR 3-FAC933-Estrategia mayorista

CUADRO 7

---- FACTOR ANALYSIS ----

Extraction 1 for Analysis 1, Principal-Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
BALCOES	1.00000 *	1	2.27370	37.9	37.9
REC_BAL	1.00000 *	2	1.25233	20.9	58.8
MERC_M	1.00000 *	3	1.02988	17.2	75.9
DEPT_AM	1.00000 *	4	.69417	11.6	87.5
GROS	1.00000 *	5	.47137	7.9	95.4
DEP_PAS	1.00000 *	6	.27856	4.6	100.0

PC Extracted 3 factors.

---- FACTOR ANALYSIS ----

Varimax Rotation 1, Extraction 1, Analysis 1 - Kaiser Normalization.

Varimax converged in 6 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
BALCOES	.88585	.11323	.19307
DEPT_AM	.78174	-.45970	.01603
DEP_PAS	.59184	-.26999	-.53466
MERC_M	.02619	.84116	-.23856
GROS	-.25542	.66127	.30209
REC_BAL	.18690	-.10494	.88572

MUESTRA 4 (1994)

1° TESTS DE VALIDACIÓN DE LA MATRIZ DE CORRELACIÓN PARA EXTRACCIÓN DE FACTORES

Kaiser-Meyer- Olkin measure of sampling adequacy= 0,74 (Valor superior al mínimo acceptable 0,5)

Esta estadística compara las correlaciones observadas con las estimativas de correlación entre los componentes principales.

Bartlett test of sphericity=62,57, Signif.=0,00000

2° EXTRACCIÓN DE COMPONENTES PRINCIPALES

Ante los valores presentados y de acuerdo con el criterio de Kaiser se excluyen los componentes cuyos valores propios sean inferiores a la unidad; siguiendo este criterio se extrayó un factor que explica el 47,4% de la varianza.

FACTOR 1-FAC941- Estrategia minorista versus Estrategia mayorista

CUADRO 8

---- FACTOR ANALYSIS ----

Extraction 1 for Analysis 1, Principal-Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality *	Factor *	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
BALCOES	1.00000	1	2.84667	47.4	47.4
REC_BAL	1.00000	2	.93320	15.6	63.0
MERC_M	1.00000	3	.86483	14.4	77.4
DEPT_AM	1.00000	4	.55495	9.2	86.7
GROS	1.00000	5	.54551	9.1	95.8
DEP_PAS	1.00000	6	.25485	4.2	100.0

PC Extracted 1 factors.

ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL MULTIPLE

Las variables han sido utilizadas en el modelo de regresión resultantes de la transformación de los seis indicadores seleccionados, utilizándose para el efecto la técnica de análisis factorial de los componentes principales, reduziéndose las seis variables representativas de estrategia a uno, dos o tres factores, conforme las muestras.

En síntesis han sido clasificados los siguientes resultados estadísticos:

CUADRO 9

MUESTRA 1-1991

PERFORMANCE= f (Estrategia)

RONA = a+X1FAC931+X2FAC932+X3FAC933

RONA=2,53-0,4FAC931-0,04FAC932-0,03FAC933

R2 ajustado=-0,04

F=1,52

SIGNIF.F=0,239

CUADRO 10

MUESTRA 2-1992

PERFORMANCE= f (Estrategia)

RONA = a+X1FAC921+X2FAC922

RONA=2,93-0,12FAC921-0,16FAC922

R2 ajustado=-0,04

F=0,27

SIGNIF.F=0,75

CUADRO 11

MUESTRA 3 - 1993

PERFORMANCE=f (Estrategia)
 RONA = a+X1FAC911
 RONA=3,43-0,094 FAC911
 R2 ajustado = -0,02
 F= 0,21
 SIGNIF.F = 0,64

CUADRO 12

MUESTRA 4-1994

PERFORMANCE=f (Estrategia)
 RONA = a+X1FAC941
 RONA=2,24-0,003 FAC941
 R2 ajustado = -0,03
 F= 0,0001
 SIGNIF.F = 0,9921

5.CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

-El análisis de correlación de los seis indicadores de estrategia con la variable de "performance" RONA , reveló una débil asociación lineal en las cuatro muestras.

-Ninguno de los ensayos presenta poder explicativo y significado estadístico que permita sostener una relación y dependencia estadística entre estrategia y "performance", en los terminos en que fueron definidos: estrategia minorista y estrategia mayorista.

Una apreciación de los histogramas de residuos y de los cuadros de probabilidad normal de los residuos, permite sustentar que los modelos se aproximan de la supuesta distribución normal, principalmente en las muestras 1,2y3.

Los resultados corroboran la hipótesis de que la estrategia (mercado-producto), no parece , "ceteris paribus", influenciar directa y significativamente la "performance" de la empresa bancaria.

NOTAS:

- (1)Porter, M. E., "The contributions of industrial organization to strategic management"; Academy of Management Review, vol.6, n°4, pp.609-620, 1981.
- (2)Ortigueira Bouzada, M. "La implantación de la contabilidad financiera en la Administración de la Xunta de Galicia-Bases Metodológicas y Científico Técnicas, Consellería de Economía e Facenda, p.313 ,1993.
- (3)Porter, M.E. , op.cit.p.611,1981.
- (4)Jemison, David B."Risk and relationshipamong strategy , organizational processes and performance";Management Science,vol.33, n° 9 , September, p.1087, 1987.
- (5)Popper, K., "The Logic of Scientific Discovery", Basic Books, New York, 1959.
- Popper, K., "Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge", Basic Books, New York. 1965.
- (6) Ballarin,E., "Estratégias competitivas para la banca". Ariel,Barcelona,1985.
- (7) Lagares,M.J., "Los resultados de las Cajas de Ahorro". *Papeles de Economía Española*, n°32, pp.292-313.1987.
- (8) Azofra,V.;Fuente,J.M.;Miguel,A.e Rodriguez,J.M., " Cambios en la estrategia competitiva de la banca española durante los años ochenta". *Información Comercial Española*,n°683,pp.103-118.1990.
- (9)Trujillo,J.A.; Cuervo-Arango, C. e Vargas, F. "El sistema financiero español". Ariel Económica, Barcelona. 1988.
- (10)Canals,Jordi,"Estrategias del Sector Bancario en Europa- El reto de 1993",Editorial Ariel, S.A., Barcelona, p.220.1990.
- (11) Lewis, M.K.e Davis, K.T. "Domestic and International Banking"; Ed.Phillip Allan. Great Britain, p.122. 1987.
- (12) Porter, M.E., " Towards a dynamic theory of strategy" ; *Strategic Management Journal*, vol.12, p.100, 1991.
- (13) Porter, M.E., op. cit. p.97.
- (14) Jemison, David B., op. cit. p. 1087.

- (15) Ramsler, M. "Strategic groups and foreign market entry in global banking competition", Harvard University. 1982.
- (16) Maroto, Juan A. , *Papeles de economía española*, nº54, 1993.
- (17) Reger, R.K., Duhaine, I.M. y Stimpert, J.L. "Deregulation, strategic choice, risk and financial performance". *Strategic management journal*, vol. 13, pp. 189-204. 1992.